



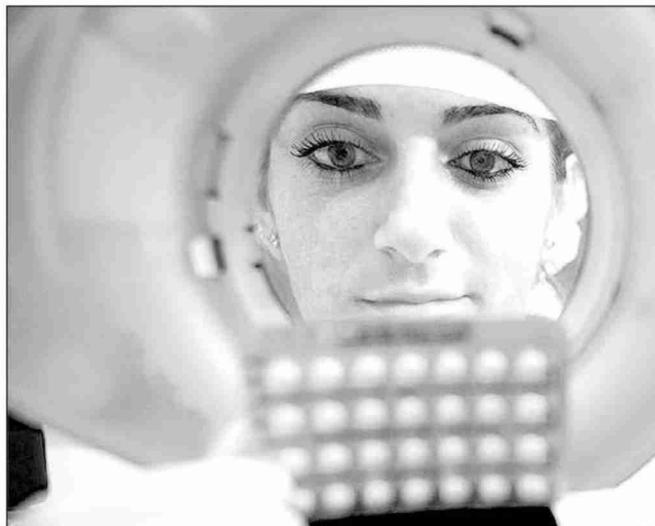
L'Agefi  
1002 Lausanne  
021/ 331 41 41  
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 9'460  
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.3  
N° d'abonnement: 844003  
Page: 14  
Surface: 94'140 mm<sup>2</sup>

SÉLECTION

# Les pièges inévitables de la caricature



ROBERT SALMON, CHRISTOPHER CORDEY

«Le modèle d'affaires qui a conduit les grands laboratoires pharma au succès ne fonctionne plus»

Avec «Heidi réveille-toi!» (Slatkine), les auteurs Robert Salmon et Christopher H. Cordey entendent alerter des dangers qui menacent la réussite suisse et affirment vouloir favoriser une prise de conscience salutaire. Selon eux, un effort soutenu de prospective est aujourd'hui vital car c'est dans les périodes fastes que le changement doit prendre corps. Ce livre est censé en donner les clés. Les deux auteurs anglosaxons destinent ce livre à tous ceux qui refusent le statu quo et feront la Suisse de demain. Ce qui leur permet de dresser un portrait sombre des principaux secteurs industriels du pays. Extrait.



L'Agefi  
1002 Lausanne  
021/ 331 41 41  
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 9'460  
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.3  
N° d'abonnement: 844003  
Page: 14  
Surface: 94'140 mm<sup>2</sup>

**L**a puissante industrie pharmaceutique suisse est une remarquable réussite et au moins deux acteurs, Novartis et Roche, prennent place parmi les premières corporations mondiales du secteur. Bâle étant un pôle puissant et reconnu dans le domaine. A quand Novaroche ou Rochartis?

Comment expliquer ce succès exceptionnel pour un petit pays comme la Suisse?

Certes elle possède des écoles d'ingénieurs remarquables comme les deux POLY de Zurich et Lausanne et dispose ainsi d'un vivier de compétences.

Cependant, il ne faut pas passer sous silence un certain nombre d'avantages incontestables dont les entreprises ont pu bénéficier et qui ont contribué sans aucun doute à favoriser ce très important succès. Ce qui ne diminue en rien le mérite de ces groupes. Ainsi une législation peu contraignante a permis à ces sociétés d'oser conduire des recherches que d'autres laboratoires, notamment anglo-saxons et surtout américains, hésitaient à mener à cause des contraintes indiscutablement plus rigides et contraignantes de la terrible FDA. Les conséquences furent que la Suisse avec ses laboratoires a pu découvrir et mettre sur le marché des spécialités que les autres grands laboratoires avaient plus de mal à envisager au regard des dispositions légales.

Ensuite, la douceur d'une fiscalité beaucoup plus favorable que dans la plupart des pays n'a pas été sans effet non plus sur le déploiement de ces entreprises. Pendant un siècle, une considérable différence de taux d'imposition a mis à la dis-

position des sociétés de Bâle des trésoreries qui n'ont pu que favoriser l'essor de ces entreprises leur permettant des efforts de recherche plus conséquents et des capacités d'acquisitions plus importantes.

Cependant l'avenir de la pharmacie n'est plus ce qu'il était. Le modèle d'affaires qui a conduit les grands laboratoires au succès ne fonctionne plus. L'ère des médicaments «blockbuster» qui assurait une rente confortable aux laboratoires est totalement révolue. D'ici 2020, les dossiers médicaux personnels, la prescription en ligne et les contrôles à distance offriront aussi aux organismes payeurs et aux fournisseurs de soins de nombreux pays un accès complet aux résultats détaillés, selon les études «Pharma 2020: La vision» et «From vision to strategy Pharma 2020» de PwC.

L'industrie pharmaceutique est à la croisée des chemins. Les prochaines années s'annoncent moroses. Elles devraient toutefois ensuite faire place, une décennie de relance et de productivité accrue. Adaptation à la demande, paiement à la performance, réduction des coûts, capacité d'offrir des produits innovants et à forte plus-value, mais surtout travail sur les cultures d'entreprise et développement de nouveaux modèles d'affaires, voici les différents défis à quoi l'industrie pharmaceutique va devoir faire face d'ici 2020.

L'horlogerie, vers plus de transparence et d'engagement L'horlogerie est un remarquable fleuron de la Suisse qui domine sans conteste le marché mondial. L'origine en est certes la créativité, la qualité de la formation de toute une filière d'ingénieurs, de techniciens et d'employés, mais aussi le cli-

mat.

Pourquoi le climat? Parce que les hivers prolongés du Jura, appelée «la petite Sibérie», avec des températures qui peuvent descendre à moins trente, a favorisé la création d'une myriade de petits ateliers dans les sous-sols des fermes et des habitations. Les paysans, souvent désœuvrés à la saison (très) froide, se sont révélés spécialistes passionnés, très compétents, aptes à mettre au point de réels chefs-d'œuvre. Entre Fleurier, Le Locle et la Chaux-de-Fonds, dans le canton de Neuchâtel, sont nés ainsi les laboratoires les plus avancés du monde en matière d'horlogerie.

Nul doute aussi que la fiscalité raisonnable, voire douce, comparée

**CONNUE POUR  
VÉHICULER DES  
VALEURS DE TRADITION,  
DE QUALITÉ,  
D'EXCEPTION,  
L'INDUSTRIE  
HORLOGÈRE DEVRAIT  
NÉANMOINS SE  
PRÉOCCUPER PLUS DU  
MONDE QUI L'ENTOURE.**

à d'autres pays a favorisé là aussi la constitution d'une trésorerie bien pourvue, propice au développement. Une situation à comparer avec la dégringolade de la filière sœur de la région voisine du Jura français, où des noms mythiques comme LIP n'ont pas survécu.

«L'horlogerie Suisse a 20 ans de croissance devant elle», entend-t-on dire dans certains cénacles. C'est probablement vrai, car il «suffit» pour les groupes industriels horlogers suisses, ou étrangers, mais basés en Suisse, d'ou-



L'Agefi  
1002 Lausanne  
021/ 331 41 41  
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 9'460  
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.3  
N° d'abonnement: 844003  
Page: 14  
Surface: 94'140 mm<sup>2</sup>

vrir leur distribution en Chine pour assurer la pérennité de leurs maisons. Et demain le continent africain.

Comme le souligne l'étude The Deloitte Swiss Watch Industry Study, les seules préoccupations actuelles des horlogers sont d'ordre opérationnel et économique: une diminution passagère de la demande étrangère, la force du franc suisse, l'accès à une main d'œuvre qualifiée et, pour les marques, l'approvisionnement de pièces stratégique auprès de tiers. Connue pour véhiculer des valeurs de tradition, de qualité, d'exception, l'industrie horlogère devrait néanmoins se préoccuper plus du monde qui l'entoure et comme le disent certains: «sortir de notre bulle».

Qu'elles le veulent ou non - les horlogers préfèrent la notion d'«industrie horlogère» à celle d'«industrie du luxe» - les maisons horlogères fabriquent et commercialisent des biens, certes à haute valeur ajoutée, qu'elles vendent à des prix élevés à une minorité de la population mondiale, mais qui ne sont pas de première nécessité. L'émergence de mouvements citoyens tels que Occupy Wallstreet est un «signal faible» mais réel de la radicalisation des revendications de la classe moyenne envers les 1% de privilégiés auxquels cette industrie s'adresse.

«Notre rôle est de fabriquer des montres, rien d'autre», nous a relaté, il y a quelques petites années, un responsable d'une marque horlogère renommée. Il est vrai que nous évoquions le rôle que pourrait avoir les marques de luxe face à des défis environnementaux et sociaux. Force est de constater que son discours est tout autre en 2013, même si les moyens enga-

gés en matière de responsabilité sociale restent totalement dérisoires en comparaison des budgets publicitaires. In fine, la question sera de savoir si, dans un monde où les inégalités sont grandissantes, cette industrie fort respectable au demeurant, pourra rester à l'écart du mouvement de fond qui s'opère actuellement en matière de transparence, de gouvernance, d'innovation sociale, de responsabilité sociale, donc de création d'impacts sociétaux?

De par sa position privilégiée sur l'échiquier mondial, et eu égard aux marges faramineuses qu'elle dégage (environ 60% de marge brute), l'industrie horlogère a un «devoir moral» de plus grande solidarité. Elle doit s'engager de manière encore plus dynamique vers l'Excellence responsable, et ainsi créer un impact sociétal. Mais les dirigeants actuels, souvent uniquement évalués sur des critères purement économiques et financiers, le comprennent-ils?

Le groupe français de luxe Kering (anciennement PPR), propriétaire de Gucci, l'a quant à lui parfaitement compris, ainsi que LVMH depuis déjà de nombreuses années et Richemont depuis peu. L'engouement, lent mais certain, pour le Sustainable Luxury Forum, un think tank dont l'objectif est de faciliter les échanges entre marques de luxe, ONG et monde académique, est en tout cas un signal positif.

À terme, et beaucoup l'admettent, il en va de leur réputation et donc du futur de leur maison. Alors a contrario de l'industrie bancaire, l'industrie horlogère a su évoluer au cours de son histoire, mais aujourd'hui en a-t-elle encore le désir? Il serait dommageable pour l'image de la Suisse que les dirigeants de ces «maisons» n'atten-

dent que la pression future des riches clients chinois pour réagir. Certes la clientèle chinoise actuelle est encore peu regardante, mais celle de demain, sera intraitable. L'interdiction de la publicité

extérieure pour des produits de luxe en Chine devrait les alerter. Il est lui aussi un secteur clé du pays. La place financière suisse est un pôle connu et reconnu. Des établissements très importants se sont développés et en tout premier lieu UBS (fusionnant avec la SBS en 1998, un établissement en très bonne santé qui d'ailleurs a rapidement dirigé les destinées de ce regroupement) et Crédit Suisse, sans compter un important éventail de banques privées. Mais l'attrition rôde depuis 1990.

La position de pays neutre de la Suisse, au plein milieu de l'Europe, fut longtemps commode pour les pays voisins qui se sont affrontés durant des siècles. Les banques du pays purent ainsi attirer sans difficulté une part importante de la fortune privée des pays riches. Secret bancaire et absence de prise en compte de l'évasion fiscale à la clé.

**LES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES TROUVERAIENT AVANTAGE À ABANDONNER UNE CERTAINE PARESSE ET À DÉVELOPPER UNE PLUS GRANDE COMPÉTENCE EN MATIÈRE D'ANTICIPATION. PLUTÔT QUE DE SE LAMENTER.**

Cependant ces privilèges, sous



L'Agefi  
1002 Lausanne  
021/ 331 41 41  
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 9'460  
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.3  
N° d'abonnement: 844003  
Page: 14  
Surface: 94'140 mm<sup>2</sup>

certain aspects contestables, sont de plus en plus remis en cause. Des exagérations répréhensibles autant qu'inutiles ont mis en péril ce qui était toléré voire apprécié. Plutôt que de se lamenter, les établissements bancaires trouveraient avantage à abandonner une certaine paresse et à développer une plus grande compétence en matière d'anticipation car, par le passé, ils n'ont que trop abusé de la faible exigence de rentabilité de clients trop heureux de se soustraire à la fiscalité de leur pays d'origine. De fait, les banques suisses ont souvent atteint une taille considérable et doivent aujourd'hui pratiquer un «jeu normal», comme leurs homologues internationaux. La facilité anormale qui a été le lot de générations de banquiers, souvent privés, doit disparaître. En renforçant les compétences en matière d'anticipation stratégique, de transparence et de gestion, nos banques ont encore de beaux jours devant elles, et la soupe ne sera pas si mauvaise. Mais soyons quand même réalistes, l'avenir s'annonce plutôt «complexe, ardu et sinueux»: pertes d'emploi suite à l'attrition de 50% du nombre de banques de-

puis 1990, des coûts salariaux trop élevés, un back office à «off-shorer», des portefeuilles clients à réguler, FATCA, AIFMD, MiFID, EMIR, LPCC, les rétrocessions, etc., voici ce qui plombe la rentabilité, la sérénité des affaires et bien sûr l'image de la place financière suisse en cette année 2013. Après avoir signé l'accord dit FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) avec les États-Unis, dont les fonds non déclarés en Suisse, selon l'estimation de Booz & Co, ne représenteraient «que» 30 milliards de francs suisses, la Suisse va devoir s'atteler à «ferrailler» avec les 85 milliards provenant de France, les 158 milliards d'Italie et... les 210 milliards d'Allemagne.

Mais FATCA n'est qu'un frêle défi au regard de MiFID2 (Markets in Financial Instruments Directive) - cette nouvelle réglementation de l'Union Européenne qui limiterait l'accès au marché européen des banques suisses. Et ce n'est pas fini avec EMIR (European Market Infrastructure Regulation) - cette nouvelle directive liée aux produits dérivés entrée en vigueur en 2013 - qui va de facto limiter les profits des

grandes banques suisses. Bienvenue dans cette partie d'échecs où les banquiers helvètes sont les victimes d'enjeux internationaux que comprennent mal les politiques. Bienvenue au Luxembourg.

## TOP 5 DES VENTES ÉCONOMIE-FINANCE

**PAYOT**  
LIBRAIRIE

Cinq meilleures ventes de la semaine dernière dans l'ensemble du réseau

- 1. La femme qui en savait vraiment trop - Les coulisses de l'évasion fiscale en Suisse**  
Stéphanie Gibaud  
*Le Cherche-Midi*
- 2. Le loup de Wall Street**  
Jordan Belfort  
*LGFLive Livre de Poche*
- 3. La pub qui cartonne! Les dessous des techniques publicitaires qui font vendre**  
Julien Intartaglia, Zysla Belliat, Didier Courbet  
*De Boeck*
- 4. Business model: nouvelle génération: un guide pour visionnaires, révolutionnaires...**  
A. Osterwalder, Y. Pigneur  
*Pearson*
- 5. Burn-out : le détecter et le prévenir...**  
Catherine Vasey  
*Jouvence*

*Robert Salmon est l'ancien vice-président et directeur général de la prospective stratégique du groupe L'Oréal. Il a publié plusieurs livres à destination des managers dont «Sauvez demain», «21 défis pour le XXI siècle», «L'intelligence Compétitive», «Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise», «Les oubliés du monde.com».*

*Christopher H. Cordey est CEO de Futuratinow, cabinet conseil en prospective stratégique. Il exerce comme consultant, conférencier et professeur associé en leadership du changement, prospective et responsabilité sociale à la Business School Lausanne ainsi qu'à l'International Management Institute à Kiev. Fondateur du Sustainable Luxury Forum.*



**ROBERT SALMON ET CHRISTOPHER H. CORDEY**  
**«Heidi réveille-toi! La Suisse est-elle tombée dans les pièges du succès?».** Slatkine. 96 pages